COMMUNICATION

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ας μη διαπραγματευόμαστε ποτέ από φόβο, αλλά ας μη φοβόμαστε ποτέ να διαπραγματευθούμε.
Let us never negotiate out of fear, but let us never fear to negotiate.

John F. Kennedy
Inaugural Address
20 January 1961

2

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ → ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ → ΣΥΜΦΩΝΙΑ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ → ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ → ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ → ΜΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ → ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

3

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - COMMUNICATION

ΟΡΙΣΜΟΣ

Επικοινωνία

Η αμοιβαία επαφή μεταξύ ατόμων ή και ομάδων.

Στην αρχαιότητα η επικοινωνία μεταξύ των λαών γινόταν συχνά μέσω του εμπορίου

Η μεταβίβαση και η ανταλλαγή μηνυμάτων, πληροφοριών από κάποιον που νοείται ως πομπός προς κάποιον που νοείται ως δέκτης μέσω κοινού συστήματος σημάτων, συμβόλων ή τρόπων συμπεριφοράς.

Βασικό μέσο επικοινωνίας είναι η γλώσσα

Η σύνδεση με τη βοήθεια συσκευών που εξασφαλίζουν την ανταλλαγή μηνυμάτων, πληροφοριών.

Ενσύρματη επικοινωνία

Η μεταβίβαση μηνυμάτων, πληροφοριών από ομάδα λίγων ατόμων σε μεγάλες πληθυσμιακές ομάδες.

Μέσα μαζικής επικοινωνίας

Η αμοιβαία επαφή μεταξύ προσώπων, η οποία χαρακτηρίζεται από κατανόηση και συνεργατικό πνεύμα.

Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την οικογενειακή ευτυχία

4

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ - NEGOTIATION

ΟΡΙΣΜΟΣ

Διαπραγμάτευση

Η συνεννόηση, ο διάλογος με την άλλη πλευρά για τη διεκπεραίωση ή την επίλυση υποθέσεως.

Ορισμένα δευτερεύοντα ζητήματα μπορούν να γίνουν αντικείμενα διαπραγμάτευσης αλλά στα βασικά παραμένουμε ανυποχώρητοι

Η λέξη μαρτυρείται από το 1833.

Διαπραγματεύσιμος

Αυτός που μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο διαπραγματεύσεως.

Ο πρωθυπουργός δήλωσε ότι τα εθνικά μας δίκαια δεν είναι διαπραγματεύσιμα

Η λέξη μαρτυρείται από το 1887.

Διαπραγματευτικός

Αυτός που σχετίζεται με τη διαπραγμάτευση.

Διαπραγματευτικό αντικείμενο. Διαπραγματευτικές ικανότητες

ΣΥΜΦΩΝΙΑ - AGREEMENT

ΟΡΙΣΜΟΣ

Συμφωνία

Η σύμπτωση σε θέσεις, γνώμες ή ενέργειες.

Καταλήγω σε συμφωνία

Η αμοιβαία, κυρ. επίσημη δέσμευση δύο ή περισσοτέρων πλευρών, συνομολόγηση συμβάσεων.

Κλείνω μία συμφωνία

Σύμβαση που υπογράφεται μεταξύ δύο ή περισσότερων κρατών για τη ρύθμιση λιγότερο σημαντικών ζητημάτων, κυρ. κατ' αντιδιαστολή προς τη συνθήκη.

Το ίδιο το έγγραφο συμβάσεως, ενός συμβολαίου.

Καθένα από τα σημεία στα οποία ή βάσει των οποίων συμφωνούν δύο ή περισσότερες πλευρές, καθένας από τους επιμέρους όρους συνθήκης ή συμβολαίου.

Το ταυτόχρονο άκουσμα δύο ή περισσότερων φωνών ή ήχων.

Η αρμονική ένωση, συνήχηση φωνών ή ήχων.

Ο αρμονικός συνδυασμός στοιχείων, η ταιριαστή λειτουργία και έκφραση.

Η αντιστοιχία δεδομένων κυρ. μετά από σύγκριση, συσχέτιση.

Εκτεταμένη, συνήθ. σύνθετη μουσική σύνθεση για μεγάλη ορχήστρα.

ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ - COMPROMISE

ΟΡΙΣΜΟΣ
Συμβιβασμός
Ο αμοιβαίος περιορισμός των απαιτήσεων ή των ενστάσεων που προβάλλουν οι δύο αντιπαρατιθέμενες ή διαφωνούσες πλευρές, προκειμένου να επιτευχθεί συμφωνία.
Καταλήγω σε συμβιβασμό
Η αποδοχή λύσεως ή καταστάσεως που δεν ικανοποιεί, που δεν καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις, τις επιθυμίες ή τις ανάγκες κάποιου.
Ποτέ δεν έκανε συμβιβασμούς στη ζωή της
Η σύμβαση με την οποία οι συμβαλλόμενοι έρχονται σε συμβιβαστική συμφωνία (νομ.).
Η διοικητική επίλυση της διαφοράς φορολογουμένου και εφορίας ως προς το ύψος του φόρου που του αναλογεί.

7

Συμβιβαστικός
Αυτός,-ή, -ό μέσω του οποίου επιτυγχάνεται ή επιδιώκεται ο συμβιβασμός.
Συμβιβαστική λύση
Αυτός που υποχωρεί ή συμβιβάζεται, αυτός που αποδέχεται συμβιβασμούς ή κάνει υποχωρήσεις (για προσ.).
Υπήρξε συμβιβαστικός στις διαπραγματεύσεις
Συμβιβαστικότητα
Η τάση προς συμβιβασμό, η διάθεση κάποιου να συμβιβάζει τα πράγματα, να καταλήγει σε συμφωνία κάνοντας συμβιβασμούς, βρίσκοντας τη μέση λύση, κυρ. υποχωρώντας.
Η λέξη μαρτυρείται από το 1861.

8

ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ – CONFLICT

ΟΡΙΣΜΟΣ

Σύγκρουση

Το ισχυρό χτύπημα (πράγματος ή σώματος) με κάτι άλλο, που κινείται προς διαφορετική κατεύθυνση.

Η σύγκρουση των δύο πλοίων

Το τρακάρισμα, το αυτοκινητικό ατύχημα (ειδικότ.).

Τραυματίες δεν υπήρξαν από τη σύγκρουση

Η έντονη αντίθεση (μτφ.).

Σύγκρουση συμφερόντων

Η έκφραση εσωτερικών ψυχικών τάσεων, κινήτρων ή απαιτήσεων, που έρχονται σε αντίθεση, δεν συμβιβάζονται ή λειτουργούν ανταγωνιστικά.

Α*υτό το δίλημμα τού έχει δημιουργήσει πολλές συγκρούσεις*

Η έντονη αντιπαράθεση.

Ήρθε σε σύγκρουση με ορισμένους συνεργάτες του

Η βίαιη συμπλοκή, η ένοπλη αντιπαράθεση.

Συμπλοκή απεργών με την αστυνομία

9

ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Η σύγκρουση είναι μία αντιπαράθεση-διαμάχη συμφερόντων, στόχων ή προσωπικοτήτων, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή μεταξύ ατόμων και ομάδων ή και μεταξύ ομάδων.

Το φαινόμενο της σύγκρουσης σ' ένα οργανισμό εμφανίζεται σε όλα τα επίπεδα της δομής του και προέρχεται συνήθως από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και από τις διαφορετικές προσωπικότητες των εργαζομένων.

10

Αιτίες σύγκρουσης:
- Μη σαφή όρια ευθύνης και εξουσίας
- Διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες και στόχοι
- Αδυναμία συνεργασίας
- Περιορισμένοι πόροι
- Μη συμμόρφωση στους κανονισμούς
- Άνισες αμοιβές
- Συναισθηματική φόρτιση
- Σεξουαλική παρενόχληση

11

Η σύγκρουση επιφέρει:

- Σπατάλη ενέργειας και χρόνου
- Πτώση του ηθικού
- Δημιουργία αρνητικού κλίματος
- Μείωση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας
- Πόλωση
- Διακοπή σχέσεων και συνεργασίας

ΑΛΛΑ ΚΑΙ

- Συνειδητοποίηση των προβλημάτων
- Εκτόνωση
- Αναθεώρηση των απόψεων
- Βελτίωση των σχέσεων
- Αύξηση της συμμετοχής
- Καινοτομίες

12

Στρατηγικές χειρισμού μιας σύγκρουσης

Robert R. Blake και Jane Mouton. The Managerial Grib model.
Πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας με βάση το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και το ενδιαφέρον για την παραγωγή.

Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)
Πέντε διαφορετικά στυλ μίας σύγκρουσης με βάση την αυτοπεποίθηση και τη συνεργατικότητα (assertiveness και cooperativeness).

Competing, Avoiding, Accommodating, Collaborating, Compromising.

13

Ανταγωνισμός

Στηρίζεται στην αντίληψη κερδίζω-χάνεις. Αποβλέπει σε πλήρη ικανοποίηση των ατομικών συμφερόντων σε βάρος της άλλης πλευράς. Το άτομο που επιλέγει τον ανταγωνισμό, για να χειριστεί-αντιμετωπίσει μία σύγκρουση, συχνά εκτοξεύει απειλές ή και κάνει χρήση της εξουσίας του ή μπορεί να καταφύγει σε βίαιη συμπεριφορά. Χρησιμοποιείται όταν απαιτούνται γρήγορες αποφάσεις ή πρέπει να εφαρμοστούν μη δημοφιλή μέτρα.

14

Αποφυγή

Αντιπαρέλευση ή αναβολή μίας σύγκρουσης. Ενδείκνυται όταν άλλοι μπορούν να επιλύσουν τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά ή όταν υπάρχει μεγάλη ένταση.

Προσαρμογή

Επιλογή παραμερισμού των ατομικών συμφερόντων προκειμένου να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Στόχος η διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Ενδείκνυται όταν η άλλη πλευρά υπερισχύει και το άτομο πρέπει να ελαχιστοποιήσει τις απώλειες.

15

Συμβιβασμός

Οδηγεί στη μερική ικανοποίηση των δύο πλευρών και όχι στη μεγαλύτερη δυνατή. Χαρακτηριστικό της συμβιβαστικής συμπεριφοράς είναι οι παραχωρήσεις έναντι κάποιων ανταλλαγμάτων. Ενδείκνυται όταν υπάρχει πίεση χρόνου ή όταν απαιτείται προσωρινός διακανονισμός.

Συνεργασία

Στηρίζεται στην αντίληψη κερδίζω-κερδίζεις. Από τη σύγκρουση θα ωφεληθούν κατά το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό και οι δύο πλευρές.

16

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Η διαπραγμάτευση είναι η αναζήτηση μιας αμοιβαίας συμφωνίας μέσω διαλόγου.

Οι άνθρωποι διαπραγματεύονται όταν δεν μπορούν να επιβάλλουν ένα αποτέλεσμα ή μία συμπεριφορά και μόνο αν θεωρούν πως είναι προς όφελός τους.

17

Η διαπραγμάτευση μπορεί να είναι:

Μοναδική (Αγορά ενός ενδύματος)
Πολλαπλών φάσεων (Εξαγορά μίας επιχείρησης)
Διμερής (Αγορά ενός Η/Υ)
Πολυμερής (Η κατασκευή ενός Mall)
Επιμεριστική ή διαπραγμάτευση μηδενικού αθροίσματος (zero sum)
Συνθετική ή διαπραγμάτευση κερδίζω-κερδίζεις (win-win)

18

Επιμεριστική και Συνθετική Διαπραγμάτευση

Χαρακτηριστικά	**Επιμεριστική**	**Συνθετική**
Επιδίωξη	Νίκη-Ήττα	Νίκη-Νίκη
Κίνητρο	Ατομικό κέρδος	Αμοιβαίο και ατομικό κέρδος
Συμφέροντα	Αντίθετα	Διαφορετικά, αλλά όχι πάντα αντίθετα
Σχέση	Βραχυπρόθεσμη	Βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη
Ζητήματα	Ένα	Πολλά
Επίτευξη συμβιβασμού	Μη ευελιξία	Ευελιξία
Λύση	Μη δημιουργική	Δημιουργική

19

Τακτικές για επιμεριστικές διαφορές

- Αποφυγή αποκάλυψης σημαντικών πληροφοριών
- Συγκέντρωσή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών για την άλλη πλευρά
- Καθορισμός ενός γνώμονα ή μίας «άγκυρας»
- Απομάκρυνση της συζήτησης από ασύμφορες «άγκυρες»
- Προσεκτικές κινήσεις εκχώρησης
- Χρήση του χρόνου ως διαπραγματευτικό εργαλείο
- Προσφορά περισσοτέρων προτάσεων και εναλλακτικών
- Αξιοποίηση της δύναμης της δικαιοσύνης και της νομιμότητας
- Χρήση εξωτερικών κριτηρίων και μέτρων κοινής λογικής
- Έκφραση ενδιαφέροντος για το κλείσιμο της συμφωνίας

20

Τακτικές για συνθετικές διαπραγματεύσεις

- Αποφυγή της προσφοράς στην έναρξη
- Ενημέρωση και διάθεση σημαντικών πληροφοριών για την κατάσταση
- Διερεύνηση των συμφερόντων της άλλης πλευράς
- Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων που προσφέρουν αμοιβαία οφέλη
- Αναζήτηση διαφορών για τη δημιουργία αξίας
- Αξιοποίηση του προσφερόμενου χρόνου

21

ΣΥΜΦΩΝΙΑ

Για να οδηγήσει μία διαπραγμάτευση σε συμφωνία πρέπει να είναι γνωστά νωρίτερα:

- Η καλύτερη εναλλακτική λύση
- Οι ελάχιστοι όροι της συμφωνίας
- Τα όρια της ευελιξίας και τα ανταλλάγματα που μπορούν να δοθούν

22

Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι μιας Διαπραγματευθείσας Συμφωνίας
Best Alternative To a Negotiaded Agreement (BATNA)
Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton: Getting to Yes

Στη θεωρία της διαπραγμάτευσης η Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι μιας Διαπραγματευθείσας Συμφωνίας είναι η πορεία δράσης που θα ληφθεί από ένα μέρος εάν οι τρέχουσες διαπραγματεύσεις αποτύχουν και δεν μπορεί να επιτευχθεί μία συμφωνία.

Τιμή Αποχώρησης
Reservation Price
Στη διαπραγμάτευση, η Τιμή Αποχώρησης αποτελεί το σημείο πέρα από το οποίο ένας διαπραγματευτής είναι έτοιμος να αποχωρήσει από μία διαπραγματευόμενη συμφωνία.

Ζώνη Εφικτής Συμφωνίας
Zone of Possible/Potential Agreement (ZOPA)
Η Ζώνη Εφικτής Συμφωνίας αναφέρεται στη νοερή ζώνη μεταξύ των δύο μερών εντός της οποίας μπορεί να επιτευχθεί συμφωνία μεταξύ τους.

ΣΤΑΔΙΑ

Προετοιμασία → Διαπραγμάτευση → Συμφωνία

25

Προετοιμασία

- Καθορισμός των ικανοποιητικών αποτελεσμάτων
- Εντοπισμός των ευκαιριών που δημιουργούν αξία
- Καθορισμός της BATNA και της Τιμής Αποχώρησης
- Βελτίωση της BATNA
- Προσδιορισμός του ποιος έχει την εξουσία
- Μελέτη της άλλης πλευράς
- Προετοιμασία για ευελιξία στη διαδικασία
- Συγκέντρωση αντικειμενικών κριτηρίων για την εξασφάλιση αμεροληψίας
- Πρόβες

26

Διαπραγμάτευση

- Περιγραφή της θέσης
- Προτάσεις
- Ανταλλαγές
- Αλλαγή της διαδικασίας υπέρ της μίας πλευράς
- Διαχείριση του αδιεξόδου
  - Όχι απόγνωση
  - Ευελιξία
  - Ανάκτηση του ελέγχου
  - Χτίσιμο μίας «γέφυρας»
  - Διακοπή της διαπραγμάτευσης
  - Ανανέωση της συνάντησης

27

Principled Negotiation
Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton: Getting to Yes

Μία μέθοδος για να καταλήξουν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε συμφωνία, η επιτυχία της οποίας κρίνεται από τρία κριτήρια:

- Πρέπει να παράγει μια σοφή συμφωνία εάν η συμφωνία είναι δυνατή
- Πρέπει να είναι αποτελεσματική
- Πρέπει να βελτιώνει ή τουλάχιστον να μην βλάπτει τη σχέση μεταξύ των μερών

28

Τα βήματα της διαπραγμάτευσης είναι:

- Διαχωρισμός των ανθρώπων από το πρόβλημα
- Έμφαση στα ενδιαφέροντα, όχι στις θέσεις
- Επινόηση επιλογών για αμοιβαίο όφελος
- Επιμονή στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων

Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η μέθοδός τους μπορεί να χρησιμοποιηθεί σχεδόν σε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση.

Στη μέθοδο αυτή οι διαπραγματευτές ενθαρρύνονται να υιοθετήσουν την άποψη ότι όλοι οι συμμετέχοντες είναι λύτες προβλημάτων και όχι αντίπαλοι.

29

Συμφωνία

Εμπόδια
- Ανυποχωρησία και αδιαλλαξία
- Έλλειψη κατανόησης
- Επιθετικές τακτικές
- Εξωφρενικές προσδοκίες
- Έλλειψη υπομονής
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Πιθανοί υπονομευτές
- Διαφορές φύλου και κουλτούρας
- Προβλήματα επικοινωνίας
- Ανεξέλεγκτα συναισθήματα

30

Διατύπωση συμφωνίας

Πολύ σημαντική για την την εξέλιξη της διαπραγμάτευσης.
Η διατύπωση της συμφωνίας από τη μία πλευρά μπορεί να καθορίσει πως θα αποφασίσει να συμπεριφερθεί η άλλη πλευρά.

- Σαφής και συνοπτική
- Παρουσίαση των προτάσεων με όρους που περιγράφουν κέρδος και όχι απώλεια
- Χρήση της απέχθειας του ρίσκου προς ίδιον όφελος

31

Αποτελεσματικός διαπραγματευτής

Ευθυγράμμιση διαπραγματευτικών στόχων με εταιρικούς στόχους
Οργάνωση και προετοιμασία
Εντοπισμός της BATNA και της Τιμής Αποχώρησης της άλλης πλευράς
Προσδιορισμός των συμφερόντων και των δύο πλευρών και εύρεση εναλλακτικών λύσεων που δημιουργούν αξία
Διαχωρισμός προσωπικών και διαπραγματευτικών θεμάτων
Αναγνώριση πιθανών εμποδίων για την επίτευξη συμφωνίας
Συγκρότηση συνασπισμών
Απόκτηση φήμης φερεγγυότητας και αξιοπιστίας
Αναγνώριση της αξίας των σχέσεων

Ακούει, Κατανοεί, Προτείνει, Διατηρεί τον έλεγχο, Δρα, Επιβεβαιώνει

32

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Προσεκτική ακρόαση και παρατήρηση
Διατύπωση ερωτήσεων
Αντιστροφή ρόλων

33

Προσεκτική ακρόαση και παρατήρηση

- Το βλέμμα είναι καρφωμένο στον συνομιλητή
- Η σκέψη είναι αποκλειστικά εστιασμένη σε αυτά που λέει ο συνομιλητής
- Δεν υπάρχει διακοπή, ούτε απάντηση μέχρι να ολοκληρώσει ο συνομιλητής
- Κράτηση σημειώσεων
- Διατύπωση ερωτήσεων και συγκέντρωση πληροφοριών
- Επανάληψη αυτών που ειπώθηκαν, ώστε να αποφευχθούν τυχόν παρεξηγήσεις, αλλά και να επιβεβαιωθεί η προσοχή στον συνομιλητή
- Προσοχή στη γλώσσα του σώματος του συνομιλητή

34

Γλώσσα του σώματος (Body language)

Η γλώσσα του σώματος είναι μια μορφή μη λεκτικής επικοινωνίας, η οποία αναφέρεται στη στάση και τις κινήσεις του σώματος, αλλά πολλές φορές και στις εκφράσεις του προσώπου και τις κινήσεις των ματιών. Οι άνθρωποι στέλνουν και ερμηνεύουν τέτοια σήματα σχεδόν εξ ολοκλήρου υποσυνείδητα.

Η γλώσσα του σώματος μπορεί να δώσει ενδείξεις σχετικά με τη στάση ή την κατάσταση του νου ενός ατόμου. Για παράδειγμα, μπορεί να δείξει επιθετικότητα, προσοχή, πλήξη, χαλαρή κατάσταση, χαρά, διασκέδαση, και ενθουσιασμό, μεταξύ πολλών άλλων.

Albert Mehrabian
Ύπαρξη τριών στοιχείων στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία:
Λέξεις
Τόνος της φωνής
Μη λεκτική συμπεριφορά (η έκφραση του προσώπου)
Ο κανόνας του 7%-38%-55%
Τα μη λεκτικά στοιχεία είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την επικοινωνία συναισθημάτων και συμπεριφοράς, ιδίως όταν είναι ασύμβατες: Εάν οι λέξεις διαφωνούν με τον τόνο της φωνής και τη μη λεκτική συμπεριφορά, οι άνθρωποι τείνουν να πιστεύουν την τονικότητα και τη μη λεκτική συμπεριφορά.

Edward T. Hall
Proxemics. Intimate, Personal, Social, Public distance.

Διατύπωση ερωτήσεων

Ερωτήσεις θετικής προσέγγισης
- Διευκρινιστικές
- Ανοιχτές
- Κατευθυντήριες
- Ψυχρές
- Προσχεδιασμένες
- Κολακευτικές
- Εστιασμένες
- Εξακριβωτικές

Ερωτήσεις αρνητικής προσέγγισης
- Αδιέξοδες
- Επιθετικές
- Συναισθηματικά φορτισμένες
- Παρορμητικές
- Ερωτήσεις-παγίδα
- Πειθαναγκαστικές

37

Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Άσκηση 1η
Άσκηση 2η
Άσκηση 3η

38

Βιβλιογραφία

«Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις», Μικρή σειρά του Μάνατζερ, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2008.
«Η τέχνη της διαπραγμάτευσης», Harvard Business Essentials, Modern Times, Αθήνα 2009.
Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton, «Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In», 2nd Edition, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.
Gavin Kennedy, «Το αλφαβητάρι του διαπραγματευτή», Κέρκυρα-Economia, Αθήνα 2008.
Roy Lewicki, David Saunders, John Minton, «Η φύση των διαπραγματεύσεων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004.
David Oliver, «Πώς να διαπραγματεύεστε αποτελεσματικά», Ειδικές Εκδόσεις Ελευθερουδάκης, Αθήνα 2007.
Howard Raiffa, «The Art and Science of Negotiation», Harvard University Press, Cambridge, MA., 1982.
Howard Raiffa, «Negotiation Analysis», Harvard University Press, Cambridge, MA., 2002.
Howard Raiffa, J. Richardson, and D. Metcalfe «Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision», Harvard University Press, Cambridge, MA., 2003.
William Ury, «Πώς να ξεπερνάτε την άρνηση», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2001.

39

Dirk Baecker, «Επικοινωνία», Σμίλη, Αθήνα 2008.
Γιώργος Βέλτσος, «Για την επικοινωνία», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1985.
Σβεν Βίνταλ, Μπένο Σίγνιτζερ, Τζιν Όλσον, «Εφαρμοσμένη Επικοινωνία. Μια εισαγωγή στον επικοινωνιακό σχεδιασμό», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1998.
Μιχάλης Π. Γιαννουλέας, «Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998.
Σωτήρης Δημητρίου, «Λεξικό Όρων 2 Επικοινωνίας και Σημειωτικής Ανάλυσης», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2000.
Νίκος Δήμου, «Ο δρόμος της Επικοινωνίας», Εκδόσεις Νεφέλη, Αθήνα 1981.
Owen Hargie, «Δεξιότητες Επικοινωνίας», Εκδόσεις Sextant, Αθήνα 1995.
Ντένις Μακ Κουέϊλ, «Εισαγωγή στη θεωρία της Μαζικής Επικοινωνίας», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1997.
Ντένις Μακ Κουέϊλ, Σβεν Βίνταλ, «Μοντέλα Επικοινωνίας για τη μελέτη των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1993.
Βαγγέλης Κυριακάκης, «Πολιτική Επικοινωνία. Η αθωότητα δεν είναι πια εδώ», Καμπύλη, Αθήνα 2000.
Έντμουντ Ρ. Λιτς, «Πολιτισμός και Επικοινωνία. Η λογική της διαπλοκής των συμβόλων», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1993.
Katherine Miller, «Οργάνωση και Επικοινωνία, Προσεγγίσεις και διαδικασίες», Δίαυλος, Αθήνα 2006.

40

Γεώργιος Μπαμπινιώτης, «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας», Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ, Αθήνα 1998.
Φιλήμων Μπαντιμαρούδης, «Σύντομη Ιστορία της Επικοινωνίας, Μέσα και Πολιτισμός», Εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη 2006.
Στέλιος Παπαθανασόπουλος, «Επικοινωνία και Κοινωνία. Από τον είκοστο στον είκοστο πρώτο αιώνα», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2000.
Στέλιος Παπαθανασόπουλος, «Η Ευρώπη των Επικοινωνιών. Οι πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το Επικοινωνιακό Πεδίο», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2002.
Γιώργος Πιπερόπουλος, «Επικοινωνώ άρα υπάρχω. Ηγεσία, Επικοινωνία, Δημόσιες Σχέσεις», Θεσσαλονίκη 2007.
Μαρία Σακαλάκη, «Επικοινωνία, Συνεργασία, Πληροφορία. Όψεις της έρευνας και διακυβεύματα για τις κοινωνίες της γνώσης», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2008.
Μαρία Σακαλάκη, «Ψυχολογία της Επικοινωνίας. Θεωρητικά ρεύματα και προοπτικές της έρευνας», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1994.
Γιώργος Σταμάτης, «Ολοκληρωμένη Στρατηγική Επικοινωνία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 2005.
Δημήτρης Σ. Φερούσης, «Το κατόρθωμα της επικοινωνίας», Interbooks, Αθήνα 1992.
Dominique Wolton, «Σκέψεις για την επικοινωνία», Εκδόσεις Σαββάλας, Αθήνα 2005.